

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRE SCHEDELOSKI

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: PROPOSTA DE INDICADORES EM
EMPRESAS COMERCIAIS**

CURITIBA

2018

ANDRE SCHEDELOSKI

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: PROPOSTA DE INDICADORES EM
EMPRESAS COMERCIAIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2018

RESUMO

A valorização do capital intelectual e da percepção de geração de valor dos intangíveis levou as organizações a visualizarem a necessidade de uma forma de gestão mais adequada do capital humano, criando um esforço no desenvolvimento de metodologias de gestão e mensuração. Dentro deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral propor um instrumento para avaliar o capital humano em empresas comerciais. Procedeu-se com a proposição de indicadores quantitativos para avaliação de capital humano e a um conjunto de questões para subsidiar uma entrevista semiestruturada para construção de um discurso do sujeito coletivo sobre a avaliação do capital humano. Conforme observado na literatura, a construção de indicadores para avaliar determinados fatores de forma padronizada, em escala e que reflitam a realidade analisada torna-se difícil devido a subjetividade do capital humano. Também verificou-se a necessidade de se realizar uma análise conjunta de vários indicadores para se obter uma visualização mais completa que possa auxiliar a gestão deste fator em uma empresa. A entrevista semiestruturada proposta, em conjunto com a utilização dos indicadores para avaliação de capital humano construídos, busca informações que baseiam o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Capital humano; Rotatividade; Capital intelectual; Indicadores; Avaliação; Empresa Comercial.

ABSTRACT

The valuation of intellectual capital and the perception of value creation of intangibles led organizations to realize the need for a more adequate human capital management, starting an effort in the development of management and measurement methodologies. Within this context, the main objective of this study is to propose an instrument to evaluate human capital in commercial companies. The study proceeded with the proposition of quantitative indicators for evaluation of human capital and a set of question to support a semi-structured interview for the construction of a discourse of the collective subject on evaluation of human capital. As observed in the literature, the construction of indicators to evaluate certain factors in a standardized way, in scale and that reflect the analyzed reality becomes difficult due to the subjectivity of human capital. The study also verified the need to perform a joint analysis of several indicators to obtain a more complete picture that can help the management of this factor in a company. The semi-structured interview that was proposed, together with the use of the indicators for evaluation of human capital, seeks information that bases the development of new management tools.

Keywords: Human capital; Rotativity; Intellectual capital; Indicators; Evaluation; Business enterprise; Commercial company.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO	20
QUADRO 2 – PROPOSTA DE QUESTÕES-BASE PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	7
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 CONCEITUAÇÃO DE CAPITAL HUMANO	9
2.2 AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO	12
2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	13
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1 PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO.....	19
4.2 EXPERIÊNCIA.....	20
4.3 DINÂMICA DA ORGANIZAÇÃO.....	22
4.4 DIVERSIDADE	23
4.5 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO CAPITAL HUMANO.....	24
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	26
5.1 CONCLUSÕES	26
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	27
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante mudança, seja devido ao atual estágio da economia ou provinda de novas tecnologias, demandando de todos setores contínuas adaptações em sua estrutura organizacional (WERNKE, LEMBECK e BORNIA, 2003). Estas mudanças ocorrem de forma rápida e intensa, traçando um rumo à modernização e à modernidade, derrubando modos arcaicos e obsoletos (CHIAVENATO, 2005).

Visando garantir sua sustentabilidade e se adaptar aos novos cenários de negócios, as organizações têm exigido uma gestão mais dinâmica e atualizada, com o capital intelectual sendo responsável cada vez mais por uma parcela significativa das vantagens competitivas das entidades e da geração de valor (COLAUTO, CUNHA, AVELINO e OLIVEIRA, 2011). Segundo Chiavenato (2005), este capital intelectual é assentado no capital interno, como o capital de sistemas internos e conhecimento corporativo, no capital externo, como o capital de clientes e de fornecedores, e no capital humano, sendo este último o principal item que lhe proporciona uma base de sustentação.

Junto com a percepção das possibilidades de geração de valor dos intangíveis, as organizações visualizaram a necessidade de uma forma de gestão mais adequada do capital humano. Anteriormente as pessoas eram consideradas recursos da organização, porém, conforme apresentado por Chiavenato (2005), este termo representa algo material, passivo e inerte que supre processos organizacionais, o que dificilmente contempla a importância real do capital humano. O autor ainda aponta que estas mudanças, junto ao advento da Era da Informação, causaram transformações internas nas organizações originadas de conflitos como trabalho físico versus trabalho mental, padronização versus diversidade, trabalho individual versus trabalho de equipe e reter talentos versus aplicar talentos.

Dentro desse foco nos profissionais, com as organizações oferecendo oportunidades de aprendizagem contínua e desenvolvimento de habilidades e competências, percebe-se um esforço em desenvolver metodologias para gerir o conhecimento de forma sistemática e, conseqüentemente, a mensuração de resultados (JÚNIOR, VILLELA e BARBOSA, 2010).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro deste contexto organizacional atual de valorização do capital humano, este trabalho investiga a seguinte questão: **Qual a configuração de um instrumento para mapear o capital humano em empresas comerciais?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho consiste em propor um instrumento para avaliar o capital humano em empresas comerciais.

1.2.2 Objetivos específicos

- delinear um conjunto de indicadores para avaliação do capital humano em empresas comerciais; e
- propor questões qualitativas para construir um Discurso Coletivo sobre avaliação do capital humano em empresa comercial.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O capital humano é um assunto bastante em voga devido as suas possibilidades de gerar valor econômico às organizações, porém o campo das formas de avaliação desta vantagem empresarial ainda esta em desenvolvimento. Devido ao seu caráter mutável e diversificado e sua natureza não-financeira, a escolha de melhores indicadores e mensuradores para o capital humano torna-se um assunto complexo sob o ponto de vista empresarial.

Baseando-se neste cenário e com a investigação proposta neste trabalho, será possível expandir a investigação sobre as formas de avaliação do capital humano, possibilitando maiores ferramentas para a gestão da área em empresas comerciais.

Academicamente, esta pesquisa pretende obter dados e informações relevantes para futuras pesquisas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Iniciando-se com uma introdução e contextualização do tema e apresentando a questão e os objetivos que o norteiam assim como suas justificativas, este trabalho prosseguirá com a revisão da literatura, buscando conceituar capital humano, seguido de uma problematização sobre a avaliação de capital humano e de um levantamento de estudos anteriores sobre o assunto. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos, com a posterior análise dos dados obtidos e, por fim, a conclusão e encerramento, seguido das referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura se dará através da conceituação de capital humano, passando pela problemática da avaliação do capital humano e, posteriormente, pelo levantamento de estudos anteriores sobre o assunto.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

A produção de estudos sobre o elemento humano na produção industrial começou a crescer e se diversificar no período de 1913 a 1920, com a utilização de termos como “engenharia humana” e “gerência de seres humanos”. Porém o termo capital humano surgiu apenas em 1961 com a publicação do artigo *Investment in Human Capital* na *American Economic Review* de autoria de Theodore W. Schultz, sendo que em 1962 foi divulgado um conjunto de estudos sobre o tema e, em 1963, publicado o primeiro livro intitulado *The Economic Value of Education* também de autoria de Schultz (DAVENPORT, 2001; SCHARF, 2012). Segundo Maximiano (2014), a concepção de capital humano pode ser vista em quatro diferentes perspectivas: econômica, gerencial, individual e humanista.

Na perspectiva econômica, o capital humano é um dos fatores de produção onde se investe para obter retornos sociais, estando ligado a propriedade econômica de prestar serviços futuros de um valor determinado (MAXIMIANO, 2014). De acordo com Schultz (1973), o trabalhador cede o seu capital humano ao empregador, recebendo não apenas pelas horas trabalhadas, mas também pela disponibilização de seu capital. Schultz (1971) salienta que a característica distintiva do capital humano é que este parte do homem, sendo humano por estar configurado numa pessoa e capital por ser fonte de satisfações futuras ou futuros rendimentos.

Esta linha teórica, denominada Teoria do Capital Humano, foi proposta em 1960, buscando evidenciar empiricamente que o acúmulo de fatores de produção fosse o responsável por gerar crescimento econômico, tendo como ideia principal que um acréscimo da instrução, treinamento e educação corresponde a um acréscimo na

capacidade produtiva do indivíduo (FONTENELLE, MOURA e LEOCADIO, 2011; FRIGOTTO, 2003). Dentro desta perspectiva, Martins e Monte (2009) entendem que o capital humano seria a quantidade de educação e qualificação tomada como indicativo de um volume de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas, que potencializa a capacidade de trabalho e produção. Tal teoria contribuiu para tornar o capital humano um conceito econômico importante (CERQUEIRA, 2016).

Na perspectiva gerencial, o capital humano é visto como um conjunto de recursos humanos à disposição da administração, sendo um componente do capital intelectual (MAXIMIAMO, 2014). De acordo com Cerqueira (2016), é visto como ativo intangível e possui um crescimento tácito, gerando riquezas por meio da inovação, renovação e soluções. Na expressão capital humano estão incluídos toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes, também devendo incluir a criatividade e inovação organizacionais. Cerqueira (2016) também afirma que grande parte dos autores concorda que capital intelectual implica essencialmente as capacidades, experiências e conhecimentos dos indivíduos.

Pelo enfoque individual, as pessoas são detentoras do capital humano e promotores de seu desenvolvimento e criação de valor empresarial, não sendo um recurso a ser consumido, mas sim um bem valioso a ser desenvolvido, tornando-se mais valioso quando investido nele (MAXIMIAMO, 2014; FRIEDMAN, HATCH e WALKER, 2000; ORO, NAUE, STÜMER & BRITO, 2010).

Nestas três primeiras perspectivas, o capital humano é entendido como um conjunto de atributos, como competências, conhecimentos e criatividade, enquanto a humanista focaliza nas características fundamentais das pessoas como seres humanos.

Procurando melhor entender seu funcionamento do que efetivamente o definir, Chiavenato (2005) entende que o capital humano é formado por três fatores integrados e indissolúveis: talentos, estrutura organizacional e cultura organizacional. Por talentos, Chiavenato (2005) engloba as pessoas dotadas de competências, habilidades e conhecimentos, ainda diferenciando estes três aspectos. O conhecimento é procedente da capacidade de aprender enquanto a habilidade é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor. Com o conhecimento sendo o saber e a habilidade o saber fazer, o autor aponta que a competência seria o saber fazer acontecer, a

capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e gerar mudança e inovação na organização. Chiavenato (2005) entende a estrutura organizacional como a organização do trabalho e a cultura organizacional sendo o comportamento no trabalho, proporcionando o ambiente psicológico e sociológico adequado.

Segundo Davenport (2001), o capital humano é constituído por capacidade, comportamento e empenho. Para o autor, capacidade significa competência num conjunto de atividades ou formas de trabalho, sendo formada por três subcomponentes: (i) conhecimento, ou seja, o controle de um conjunto de fatos requeridos para execução do trabalho que representa o contexto intelectual em que a pessoa atua; (ii) habilidade, sendo a destreza com meios e métodos para se realizar tarefas norteadas por uma especificidade; e (iii) talento, ou seja, a capacidade nata para se realizar uma tarefa específica. Davenport (2011) define comportamento como as formas observáveis de agir que contribuem para a realização de uma tarefa, combinando respostas inatas ou adquiridas a situações e estímulos situacionais, e empenho como a aplicação consciente de recursos mentais e físicos para determinado fim.

Em seu estudo sobre capital intelectual, Matheus (2003) elenca os principais elementos formadores do capital humano encontrados na literatura de sua pesquisa, separando-os entre individuais e coletivos. Como itens individuais, o autor destaca a capacidade intelectual, a capacidade de trabalho em equipe, a competência, o conhecimento, a criatividade, a eficácia, a eficiência, a experiências, a habilidade, a liderança, a motivação, a pró-atividade e a capacidade de relacionamento interpessoal. Coletivamente, são considerados o clima organizacional, sendo este agradável e confortável, e a cultura organizacional, esta de promoção, disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações.

Porém o capital humano não representa apenas a somatória de seus componentes, salienta Matheus (2003), sendo também a interação entre eles, pois as pessoas estão diariamente passando por novas situações, treinamentos e aprendizagens, adquirindo novos conhecimentos e aperfeiçoando habilidades. Para Edvinsson e Malone (1998), o capital humano é maior do que a medida de capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados, devendo captar a dinâmica da organização em um ambiente competitivo de mudança, englobando

também a criatividade e a inovação organizacional, através de um norteamento por questões sobre o contínuo aperfeiçoamento dos empregados, o compartilhamento de habilidades entre a organização e a geração de novas ideias e sua implementação.

2.2 AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Utilizando-se de uma metáfora e comparando uma empresa à uma árvore, Edvinsson e Malone (1998) consideram que os relatórios anuais, demonstrativos financeiros e organogramas, dentro outros documentos, seriam a parte visível, como o tronco e a copa, onde investidores examinam procurando frutos para serem colhidos, enquanto o sistema de raízes seria formado pelo capital intelectual, que engloba o capital humano. Os autores apontam que, embora os frutos e as cores das folhas apresentem indícios da saúde da árvore no momento, entender o que está acontecendo nas raízes é mais eficaz para conhecer a situação da árvore nos próximos anos. Esta possibilidade de análise e mensuração destes fatores ocultos que embasam a empresa visível que tornar o capital humano valioso.

Sabe-se que não há uma maneira simples de se medir o capital humano pois atribuir um valor a um comportamento ou a motivação dos empregados funciona de forma diferente de uma contabilização normal, visto que o mercado não consegue sinalizar o valor das pessoas, principalmente em aspectos como ética e criatividade. Este valor ainda não aparece nos relatórios financeiros tradicionais, sendo um desafio da área contábil transformar esta percepção de importância do fator humano em uma medida que represente o valor gerado pelo mesmo (CESAR, 2015; EDVINSSON e MALONE, 1998).

Qualquer medição destes fatores deve ser bem fundamentada, evitando medir itens aparentemente importantes que se revelam posteriormente sem significado, bem estruturada, podendo absorver as impurezas de variáveis subjetivas, e teleológica, aplicando medições que reflitam o atual momento da empresa assim como onde esta deveria estar (Edvinsson e Malone, 1998). Álvarez, Álvarez e Pérez (2010) argumentam que um bom sistema de indicadores de capital humano pode ser resumido em sete características: (i) útil, de tal forma que possibilite tomadas de decisões; (ii) significativo,

apresentando informações relacionadas com os principais intangíveis da empresa; (iii) compreensível, sendo calculados e apresentados com clareza; (iv) comparável, através da elaboração e apresentação em bases homogenias; (v) possuir um objetivo, evitando ser afetado por viés de interesses particulares; (vi) fidedigno, refletindo fielmente a situação da empresa; e (vii) verificável, através da possibilidade de comprovação da informação proporcionada.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Diversos métodos de avaliação do capital humano foram sendo desenvolvidos por diferentes autores, principalmente como parte de estudos sobre o capital intelectual e verificação dos fatores ocultos das organizações como ferramenta de gestão.

Buscando encontrar um modelo englobando as informações financeiras com a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, Kaplan e Norton (1997) utilizaram o *balanced scorecard*, complementando as medidas financeiras tradicionais com medidas de vetores que impulsionam o crescimento futuro. Esta metodologia engloba os objetivos de curto e longo prazo da organização em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e conhecimento. Segundo os autores, o aprendizado e conhecimento tem sua origem, dentre outras fontes, das pessoas e procedimentos organizacionais e servem como infraestrutura que possibilita a execução dos objetivos empresariais.

A perspectiva do aprendizado e conhecimento é subdividida por Kaplan e Norton (1997) em três categorias: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. Diferentes da categoria de sistemas de informação que tem seu foco na disponibilidade e compartilhamento de dados na organização, as outras subdivisões possuem um enfoque mais humano com a proposta de um grupo de medidas para avaliação. Por capacidades dos funcionários, os autores focam na reciclagem dos funcionários frente as mudanças do mercado e de objetivos organizacionais, propondo a medição em três âmbitos: (i) satisfação do funcionário, através de pesquisas sistemáticas em escala likert englobando questões sobre envolvimento nas decisões, reconhecimento pela

realização de bons trabalhos, incentivo ao uso de criatividade e satisfação geral com a empresa; (ii) retenção de funcionários, verificado através do índice de rotatividade de pessoas chave; e (iii) produtividade de funcionários, visando medir o resultado do impacto de elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários através de inovação e melhoria de processos internos, podendo ser medido através da receita por funcionário.

No que se refere ao clima organizacional e na iniciativa de funcionários, Kaplan e Norton (1997) propõem as seguintes medidas na categoria de motivação, *empowerment* e alinhamento: (i) sugestões apresentadas e implementadas, verificando o número de sugestões por funcionários como captação da participação na melhoria de desempenho da empresa e, de forma complementar, o número de sugestões implementadas, verificando a qualidade das ideias implementadas; (ii) melhoria, aplicando a medida de meia vida, que aferi o período de tempo necessário para melhorar em 50% o desempenho de um processo, a qualquer indicador de processo que a organização procura reduzir; (iii) alinhamento individual e organizacional, verificando o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas com as da empresa e o percentual de funcionários que alcançaram estas metas; e (iv) desempenho de equipe, visando melhorar o trabalho em equipe e a assistência e apoio entre diferentes grupos de trabalho através da quantificação dos projetos internos que envolvem mais de uma unidade de negócio e equipes que compartilham objetivos e incentivos comum.

Sobre estes conjuntos de medidas, Kaplan e Norton (1997) apontam que a ausência de indicadores concretos e específicos demonstra a importância do desenvolvimento de medidas customizadas baseadas nas estratégias de negócios e objetivos de cada organização.

Baseando-se em um modelo de relatório preparado pela empresa escandinava de seguros e serviços financeiros Skandia denominado Navegador Skandia, que fundamentava-se na ideia que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial focada em fatores intangíveis que deveriam ser maximizados, Edvinsson e Malone (1998) apresentam uma forma de avaliação de capital intelectual comprometida em

servir como um instrumento para a investigação de sustentabilidade e futura capacidade. Diferente do *balanced scorecard*, o modelo apresentado não foi composto por categorias, mas por áreas de foco de onde provém o valor do capital intelectual da empresa: foco financeiro, foco no cliente, foco o processo, foco na renovação e foco humano. Os autores apontam que o foco humano é o mais dinâmico pois, apesar de as outras seções do modelo interagirem entre si, é o único que interpenetra todos fatores agindo como um agente ativo sobre os demais.

São propostos por Edvinsson e Malone (1998) um conjunto vasto de indicadores para o fator humano, como índices de liderança e motivação, rotatividade de empregados, tempo de treinamento e número de gerentes de sexo feminino, além de outras medidas complementares. Os autores apontam que apenas estas avaliações não são necessárias para traduzir o capital intelectual humano de uma organização, salientando que é a dinâmica das interações entre o fator humano e os outros fatores que determina o equilíbrio entre as pessoas e a instituição.

Para fins de comparação dos objetivos e direcionamentos de modelos, Edvinsson e Malone (1998) citam o relatório Auditoria do Conhecimento de 1995 da empresa Celemi, que possui uma construção e indicadores quase idênticos ao navegador. Dividido entre clientes, organização e colaboradores, o estudo da Celemi apresenta dez indicadores do capital humano, divididos em duas subcategorias: estabilidade e crescimento e renovação. A categoria de estabilidade conta com indicadores de rotatividade de especialistas, tempo de cada dos especialistas e média da idade mediana de todos os empregados, enquanto crescimento e renovação conta com sete indicadores: número médio de anos de experiência profissional; clientes que estimulam o crescimento da competência; número de anos de experiência dos especialistas; nível educacional médio; eficiência; valor agregado por especialista; valor agregado por empregado.

No mesmo período, Stewart (1998) desenvolveu uma metodologia que segmentava o capital intelectual em quatro grupos: medidas do todo, medidas do capital humano, medidas do capital estrutural e medidas do capital de clientes. Neste modelo, denominado Navegador do Capital Intelectual, o autor defende que o resultado do capital humano é a inovação, apontando que esta pode ser medida através de um

percentual de vendas que pode ser atribuído a novos produtos ou serviços, e sugere o levantamento de pesquisas internas focando nas atitudes dos funcionários. Stewart (1998) também argumenta sobre a importância de se acompanhar índices dos funcionários qualificados, como rotatividade e aprendizagem, e de não se prender apenas a dados quantitativos.

O modelo de Navegador do Capital Intelectual apresenta um modelo mais aberto com relação aos seus indicadores, permitindo que cada organização elabore uma proposta que seja mais adequada às suas necessidades e seus objetivos (ÁLVAREZ, ÁLVAREZ e PEREZ, 2010).

Baseando-se na crítica de que grande parte das pesquisas sobre avaliação de intangíveis utilizavam variáveis financeiras, tratando o capital humano como itens do balanço patrimonial, Sveiby (1998) propôs um sistema de avaliação não-financeiro denominado Modelo de Ativos Intangíveis, onde estes ativos são separados em três grupos: competência, estrutura interna e estrutura externa. Segundo esta metodologia, cada grupo é avaliado através de três tipos de indicadores: (i) crescimento e renovação, reconhecendo o potencial futuro da empresa através da mudança; (ii) eficiência, focando na produtividade dos intangíveis; e (iii) estabilidade, verificando a permanência destes ativos na organização (ÁLVAREZ, ÁLVAREZ e PEREZ, 2010).

Sveiby (1998) aponta que, antes de iniciar a avaliação, é necessária a definição da finalidade da mesma, assim como focar em uma ênfase adaptada para o usuário final. O autor ainda defende a importância da comparação em sistemas de avaliação, sendo necessário um referencial de comparação, como outra empresa ou um orçamento, e o acompanhamento contínuo para melhor verificação dos resultados.

Colauto e Beuren (2007) apontam que os trabalhos de Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) servem como referência básica e, por consequência, geralmente as metodologias de avaliação são adaptações de modelos pré-existentes. Os autores ainda argumentam que, devido as particularidades de cada empresa, não há ferramentas unânimes que permitam avaliar objetivamente as informações em todos os segmentos empresariais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, iniciando com o delineamento tipológico da pesquisa, seguindo com os procedimentos de coleta e tratamento de dados e finalizando com as limitações dos procedimentos metodológicos.

O delineamento da pesquisa científica possui um papel norteador importante na articulação de planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas do estudo, sendo, em sua forma, um plano geral que se ocupa do contraste entre a teoria e os fatos (GIL, 2008; RAUPP e BEUREN, 2008). O delineamento deste estudo baseia-se na classificação apresentada por Raupp e Beuren (2008), separando as tipologias de pesquisa em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, pesquisa quanto aos procedimentos e pesquisa quanto à abordagem do problema.

Com relação aos objetivos, este estudo classifica-se como uma pesquisa explicativa, tipologia que, segundo Gil (2008), tem como foco principal identificar fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de fenômenos. No âmbito dos procedimentos adotados, esta pesquisa identifica-se como um levantamento, tipologia que caracteriza-se pela solicitação de informações a um grupo significativo acerca do problema estudado (GIL, 2008). No que se refere à abordagem do problema, este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, metodologia que visam descrever a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis (RAUPP e BEUREN, 2008; RICHARDSON, 2012).

O presente estudo iniciou-se com uma pesquisa teórica visando a conceituação de capital humano e sobre formas de avaliação do mesmo. Tendo como base este levantamento, principalmente focando nos trabalhos de Edvinsson e Malone (1998), um conjunto de indicadores para a avaliação do capital humano em empresas comerciais será proposto.

Para coleta de dados propõe-se a utilização de entrevistas semiestruturadas a serem aplicada em gestores de áreas, visando a extração de dados para a construção de um discurso coletivo sobre o reflexo da rotatividade de colaboradores na disseminação do capital humano. Triviños (1987) aponta que a pesquisa

semiestruturada parte de determinados questionamentos básicos, que foram baseados em teorias e hipóteses, oferecendo um campo amplo para novas hipóteses e interrogações que surgem a partir das respostas recebidas. Colauto e Beuren (2008) defendem que este tipo de procedimento permite uma maior interação e conhecimento da realidade dos informantes.

Com relação ao discurso coletivo, propõe-se a utilização do Discurso do Sujeito Coletivo, uma técnica de organização e tabulação de dados qualitativos que visa a elaboração de um discurso-síntese através de partes de discursos semelhantes, que utiliza-se de procedimentos sistemáticos e padronizados para agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades (FIGUEIREDO, CHIARI e GOULART, 2013; LEFEVRE e LEFEVRE, 2013). Esta técnica, segundo Lefevre e Lefevre (2013), consiste na análise do material verbal coletado em depoimentos, extraindo-se ideias centrais e expressões chaves, compondo um discurso síntese.

O presente trabalho foca-se nas empresas do ramo de comércio, conseqüentemente não tratando como amostra organizações que sejam de outros ramos de atuação.

Com relação à construção dos indicadores, decidiu-se por se basear na concepção de capital humano apresentada por Edvinsson e Malone (1998). Conforme apresentado no referencial teórico, há diferentes teorias e enfoques para o assunto, assim como diferentes modelos de avaliação propostos anteriormente, que poderiam servir de base para diferentes constructos com outras perspectivas.

Esta construção de indicadores para avaliação de capital humano, assim como a preposição de entrevistas semiestruturadas e a construção de discursos coletivos, trata-se apenas de uma proposta, pendente de implementação e coleta de informações de uma amostra para a uma verificação funcional.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será efetuada a apresentação geral das empresas foco deste estudo, posteriormente passando pela construção e descrição dos indicadores propostos para a avaliação de capital humano, finalizando com os procedimentos para construção do discurso coletivo sobre o reflexo da rotatividade de colaboradores na disseminação do capital humano.

4.1 PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Conforme objetivos do trabalho, uma proposta de indicadores para avaliação de capital humano em empresas comerciais foi desenvolvida, visando atender as características apresentadas como essenciais para um bom sistema de indicadores por Álvarez, Álvarez e Perez (2010) sendo útil, significativo, compreensível, comparável, fidedigno e verificável, além de cumprir as orientações de Edvinsson e Malone (1998) sobre medições e avaliações de fatores intangíveis, procurando ser bem fundamentado, bem estruturado e teleológico, a fim de poder absorver impurezas de variáveis subjetivas e seja capaz de refletir a realidade da empresa.

Baseando-se na concepção de capital humano apresentada por Edvinsson e Malone (1998), onde o mesmo é visto além das capacidades e conhecimentos dos empregados ao englobar a dinâmica da organização junto com processos de inovação e aperfeiçoamento, em conjunto com a premissa apresentada pelos autores que um sistema de avaliação deve refletir o momento atual da empresa e onde está deveria estar, o modelo proposto é segmentado em três grupos de avaliação: (i) experiências, focando na experiência dos empregados, assim como suas capacidades e conhecimentos; (ii) dinâmica da organização, avaliando os processos organizacionais e a relação dos funcionários com a empresa; e (iii) diversidade, analisando a heterogeneidade do corpo de empregados. Para cada um destes grupo foi proposto um conjunto de indicadores para avaliar o capital humano, conforme apresentado no Quadro 1:

Experiência	Dinâmica da Organização	Diversidade
Escolaridade	Satisfação dos funcionários	Identificação de gênero
Despesa com treinamentos e educação per capita	Identificação com valores corporativos	
Tempo de treinamento	Tempo médio na empresa	Identificação de etnia
Despesa com consultoria per capita	Tempo médio de permanência de funcionários desligados	
Tempo de profissão	Rotatividade	Identificação de áreas de formação
Tempo no cargo		
Tempo em função gerencial	Desligamentos voluntários	Variação etária
Nível hierárquico de vagas abertas	Despesa com benefícios per capita	
Despesa com falhas humanas per capita	Despesa com ações internas de promoção de bem-estar per capita	Nacionalidade
Cargos de gerência ocupados por promoção		

QUADRO 1 – PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

FONTE: elaborado pelo autor.

4.2 EXPERIÊNCIA

Esta seção é focada na construção de indicadores para a avaliação da experiência dos empregados, englobando suas capacidades, conhecimentos e habilidades, assim como do compartilhamento destes itens na organização. Para o corpo geral de colaboradores, propõe-se os seguintes indicadores:

- **Escolaridade:** o indicador da educação formal visa levantar dados sobre o nível de escolaridade dos colaboradores entre 1º grau, 2º grau, 3º grau e pós-graduação, pois, conforme apontado por Sveiby (1998), o nível de escolaridade demonstra a capacidade dos colaboradores e a capacidade da empresa para alcançar sucesso futuro. Sveiby (1998) defende que alunos de nível acadêmico aprendem a processar grandes quantidades de informação, porém, conforme apontado por Álvarez, Álvarez e Perez (2010), o nível de escolaridade é importante sempre que relacionado com os objetivos específicos e setor pertencente de cada empresa pois nem toda organização necessita de um grande número de profissionais com ensino superior para seguir suas estratégias;
- **Despesa com treinamentos e educação per capita:** obtido através da divisão do total de despesas com treinamentos, cursos e outras despesas educacionais pelo número de empregados, este item demonstra o quanto a empresa investe no desenvolvimento de competências e habilidade dos funcionários;

- Tempo de treinamento: demonstra a média de dias que os colaboradores dedicam-se às atividades de treinamento e aperfeiçoamento;
- Despesa com consultoria per capita: a contratação de consultorias externas para a revisão de processos e sanar questionamentos serve como uma possibilidade de adquirir conhecimento. Sendo assim, este indicador, que é calculado através da divisão das despesas com consultoria pelo total de funcionários, também demonstra um investimento da empresa no desenvolvimento dos colaboradores;
- Tempo de profissão: uma média do total de anos que os funcionários exercem suas profissões que, conforme aponta Sveiby (1998), serve como uma medida da habilidade e experiência do corpo de profissionais;
- Tempo no cargo: indicador calculado através da média de anos que os colaboradores exercem seu cargo atual, também servindo de medida de habilidade, experiência e de tempo necessário para os funcionários obterem a capacidade necessária para um cargo superior;
- Tempo em função gerencial: calculado através da média de anos que empregados exercem função gerencial, este indicador serve como medida das habilidades e experiências do corpo gerencial da empresa;
- Nível hierárquico de vagas abertas: indicador visa quantificar o nível hierárquico das vagas abertas para contratação externa durante determinado período entre assistente, analista, coordenação, gerência e diretoria, podendo assim avaliar qual a necessidade externa da empresa de funcionários com um contingente maior de conhecimento e habilidades que não pode ser preenchida com o seu corpo atual de colaboradores;
- Despesa com falhas humanas per capita: obtido dividindo o total de despesas com falhas humanas pelo total de empregados, este indicador serve como mensuração da deficiência em experiência e do desenvolvimento de habilidades;
- Cargos de gerência ocupados por promoção: indicador obtido através da divisão dos cargos de função gerencial abertos ocupados por funcionários internos pelo total de cargos de função gerencial abertos em determinado período, visando demonstrar o desenvolvimento de habilidades, capacidades e a absorção de conhecimento dentro da empresa.

4.3 DINÂMICA DA ORGANIZAÇÃO

Os indicadores de avaliação da dinâmica da organização visam avaliar como os processos organizacionais afetam os funcionários e a relação dos colaboradores com a empresa, assim como sua permanência na mesma. Para tanto, são propostos os seguintes itens:

- Satisfação dos funcionários: medido através da aplicação de uma pesquisa em escala *Likert* para verificar o grau de satisfação do corpo de colaboradores com a empresa, este indicador engloba diversos fatores em sua subjetividade, conforme apontam Álvarez, Álvarez e Perez (2010), como o equilíbrio entre as contribuições e as compensações recebidas em retorno, o grau de vínculo e participação com as tarefas estratégicas e a insegurança laboral pelo tipo de vínculo empregatício. Os autores ainda salientam a importância deste indicador ao apontar que, além da relação entre um grau elevado de satisfação e um bom rendimento, investigações tem demonstrado sua relação com a atração e retenção de colaboradores na empresa;
- Identificação com valores corporativos: segundo Álvarez, Álvarez e Perez (2010), o grau de identificação pessoal com os objetivos e filosofia da empresa é uma medida que se correlaciona com a produtividade dos empregados e, assim como a satisfação dos funcionários, é aferido através da aplicação de uma pesquisa em escala Likert com o corpo de colaboradores;
- Tempo médio na empresa: obtido através do tempo médio de anos dedicados à empresa do corpo de funcionários, este indicador, segundo Sveiby (1998), aponta a estabilidade da competência e da estrutura interna da empresa;
- Tempo médio de permanência de funcionários desligados: este indicador apresenta o tempo médio em anos de permanência na empresa dos funcionários desligados, servindo assim como medida para a estabilidade da estrutura interna da empresa;

- Rotatividade: o índice de rotatividade é medido através da divisão da média entre admissões e demissões pelo efetivo médio de colaboradores do período verificado, podendo assim, conforme aponta Chiavenato (2009), exprimir um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao corpo médio de funcionários;
- Desligamentos voluntários: o indicador de desligamentos voluntários pode ser calculado dividindo o total de desligamentos voluntários de determinado período pelo total de desligamentos ocorridos, indicando assim qual o valor percentual de desligamentos ocorridos por iniciativa de funcionários;
- Despesa com benefícios per capita: este indicador é obtido através da divisão do total de despesas com benefícios não obrigatórios aos empregados dividido pelo total de empregados da empresa, demonstrando assim o investimento per capita efetuado pela organização em benefícios;
- Despesa com ações internas de promoção de bem-estar per capita: calculado através da divisão do total de despesas com ações internas realizadas com o intuito de melhorar o bem-estar dos empregados pelo total de colaboradores, este indicador demonstra o investimento per capita da empresa em ações que possuem o intuito de fazer os funcionários se sentirem em melhor estado no ambiente de trabalho.

4.4 DIVERSIDADE

A diversidade de capital humano, conforme aponta Cerqueira (2016), é um fator estratégico cujos benefícios podem gerar diferentes vantagens competitivas, pois a heterogeneidade com relação às etnias, idades e outros aspectos do corpo de colaboradores atribui à empresa uma maior diversidade de habilidades, conhecimentos e competências, tornando mais eficaz a resolução de objetivos. Para a avaliação deste aspecto, são propostos os seguintes indicadores que podem ser levantados através de um questionário com o corpo de colaboradores ou dados prévios de cadastros:

- Identificação de gênero: indicador que visa quantificar o percentual de colaboradores que se identificam como homem, mulher, não binário ou que preferem não se identificar;
- Identificação de etnia: baseando-se que as etnias, muitas vezes, se diferenciam por aspectos físicos, culturais, linguísticos e religiosos, este indicador visa quantificar em percentuais as etnias dos funcionários da organização entre Afrodescendente, Caucásica (branca), Indígena, Mongoloide (amarela), Mulato, Pardo ou quando o empregado prefere não se identificar;
- Identificação de áreas de formação: este item procura verificar as diferentes áreas de formação do corpo de colaboradores, separando em grandes áreas como Ciências Agrárias e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências Sociais Aplicadas e Jurídicas, Ciências Exatas, Ciências da Saúde, Ciências Humanas e Comunicação.
- Variação etária: intencionando quantificar os funcionários através das faixas etárias entre até 24 anos, de 25 a 35 anos, de 36 a 50 anos e acima de 51 anos, este indicador intenciona demonstrar as diferentes gerações que formam o corpo de empregados. Este indicador também serve como medida de estabilidade da organização, conforme apontamento de Sveiby (1998) de que uma empresa com um corpo de profissionais mais velhos tende a ser mais estável visto que, diferente de funcionários mais jovens, estes tendem a permanecer na empresa;
- Nacionalidade: identificando as nacionalidades predominantes dos funcionários da empresa, este indicador se baseia no pressuposto que diferentes nacionalidades apresentam diferenças culturais e linguísticas.

4.5 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO CAPITAL HUMANO

Para a coleta de informações para construção do discurso do sujeito coletivo sobre avaliação do capital humano propõe-se a utilização de uma entrevista semiestruturada a ser aplicada aos gestores de áreas. O Quadro 2 apresenta as questões-base norteadoras da entrevista, podendo o pesquisador realizar outras

interrogações aos entrevistados conforme a interação mostre oportunidade de aprofundar o conhecimento da realidade apresentada.

Questões-base
1. O que pode ser entendido como capital humano?
2. Quais os meios de propagá-lo e cultivá-lo numa organização?
3. Como a rotatividade de funcionários afeta a disseminação do capital humano na organização?
4. Quais ações podem ajudar a diminuir os efeitos causados pela rotatividade na disseminação do capital humano na organização?

QUADRO 2 – PROPOSTA DE QUESTÕES-BASE PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
 FONTE: elaborado pelo autor.

Após a realização das entrevistas semiestruturadas permite a construção de um discurso coletivo para avaliação da capital humano em uma empresa comercial, se dará início ao processamento de informações para a construção do discurso coletivo. Na técnica do discurso do sujeito coletivo, os depoimentos coletados são analisados extraindo-se as ideias centrais, que são expressões linguísticas que revelam de maneira sintética o sentido presente na resposta analisada, e trechos dos discursos que demonstram a essência do conteúdo, denominados como expressões chave, que servirão de base para compor um discurso-síntese sobre o assunto (FIGUEIREDO, CHIARI E GOULART, 2013). Essa tratativa das informações coletadas é metodologicamente tratada através de um software desenvolvido com base na teoria do Discurso do Sujeito Coletivo, como o Qualiquantisoft e o mais atual DSCsoft.

Para Figueiredo, Chiari e Goulart (2013), o discurso do sujeito coletivo forma um painel de representação social na forma de discursos que visam resgatar o pensamento coletivo sobre determinado assunto de uma forma menos arbitrária do que geralmente ocorre em uma pesquisa qualitativa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões sobre o estudo realizado, seguido das recomendações para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

No atual cenário econômico, as empresas em geral estão cientes sobre as possibilidades de vantagem competitiva que os itens do capital intelectual oferecem, destinando maiores recursos para investimentos e projetos para a valorização destes. O capital humano, antes percebido como um recurso da organização que supria os processos organizacionais, passou a ser visto como um item chave na geração de valor e foco de estudos sobre as formas de gestão e mensuração mais adequadas.

Apesar de ser um assunto estudado por mais de duas décadas, ainda não há um consenso sobre a definição de capital humano e qual itens o compõe, gerando assim diversas outras concepções de como este intangível pode ser avaliado, mensurado e gerido. A existência de diferentes formas de se entender o capital humano está em congruência com a sua fonte e a diversidade com a qual pode ser apresentada: o corpo de funcionários da organização. Mesmo ao se tratar de habilidades, competências e conhecimentos, o capital humano acaba por herdar uma subjetividade intrínseca ao ser humano.

A tarefa de criar métodos de mensuração e avaliação para o capital humano, que cubram toda sua extensão e produzam informações de fácil entendimento, comparáveis e úteis, se torna complicada não apenas por esta subjetividade, mas também devido as particularidades de cada empresa e ramo de negócios, que influenciam fortemente em como o capital humano se molda e desenvolve, assim como a forma de gestão mais adequada.

Baseando-se nesta heterogeneidade de formas de negócios, este trabalho propôs um conjunto de indicadores de avaliação de capital humano para empresas comerciais, de tal forma que fosse possível padronizar uma futura aplicação deste modelo proposto e comparação de resultados. Na construção dos indicadores, a

subjetividade se demonstra na dificuldade em encontrar meios de avaliar determinados fatores do capital humano de uma forma padronizado e em escala, mas que ainda assim possam produzir informações úteis e que correspondam com a realidade analisada. Outro desafio desta construção é a dificuldade em se propor indicadores monetários que sejam relevantes sem a necessidade de serem analisados em conjunto a outros itens. Apesar de cada indicador proposto carregar a intenção de informar sobre determinada característica de forma individual, é clara a necessidade de se realizar uma análise conjunta de vários itens para se obter uma visualização mais completa que possa auxiliar a gestão deste fator em uma empresa.

Em uma segunda etapa do estudo, baseando-se nos desafios que a gestão do capital humano enfrenta ao buscar formas de promover-lo e disseminar-lo em uma empresa sempre orientado para a criação de valor empresarial, foi proposta uma entrevista semiestruturada a ser realizada com gestores de áreas, com posterior criação de um discurso-síntese utilizando-se a técnica de discurso do sujeito coletivo, com o intuito de verificar o impacto que a rotatividade de funcionários tem sobre a disseminação do capital humano nas organizações. Espera-se que, ao conglomerar as informações e conhecimentos sobre o tópico provindos de diferentes gestores, se possa obter informações relevantes que agreguem o estado atual da pesquisa sobre capital humano e também sirvam para o desenvolvimento de ferramentas de gestão.

O conjunto de indicadores de avaliação do capital humano e a construção do discurso do sujeito coletivo sobre o reflexo da rotatividade propostos buscam fornecer maiores informações e ferramentas para a gestão do capital humano, indo além de servir como uma amostra de estado atual e procurando elucidar como este se comporta e se altera frente às mudanças que ocorrem nas organizações.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O campo de estudo do capital humano demonstra-se amplo e com diversas possibilidades de pesquisa e hipóteses a serem trabalhadas. Baseando-se no presente trabalho, recomenda-se a verificação prática do conjunto de indicadores de avaliação propostos e a aplicação das entrevistas semiestruturadas e posterior produção do

discurso do sujeito coletivo sobre o reflexo da rotatividade na disseminação do capital humano, podendo-se utilizar destas informações para a produção de ferramentas de gestão mais específicas. Em estado posterior, é possível realizar a aplicação da avaliação proposta para verificar o efeito da aplicação de uma política de incentivo em determinada empresa para averiguar as alterações nos indicadores.

Assim como este estudo foi focado em empresas comerciais, indica-se a averiguação das diferentes empresas de outros setores e ramos de atuação produzindo indicadores que possam se adequar melhor as suas necessidades de informação.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, M. M. T.; ÁLVAREZ, M. T. G.; PÉREZ, R. M. M. La gestión del capital humano em el marco de la teoria del capital intelectual: una guia de indicadores. **Economia Industrial**, n. 378, p. 45-57, out/dez, 2010.

CERQUEIRA, H. M. A. **Capital humano, inovação e competitividade nos mercados internacionais**. Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade de Minho, Portugal, 2016.

CESAR, A. M. R. V. C. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 77-94, jan/mar, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. Barueri: Manole, 2009.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em empresa industrial: o caso de uma indústria de móveis sob medida. **Revista de contabilidade da UFBA**, v. 1, n. 1, set/dez, 2007.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 117-144.

COLAUTO, R. D.; CUNHA, J. V. A.; AVELINO, B. C.; OLIVEIRA, M. S. L. Avaliação do capital intelectual desenvolvido em organizações não governamentais: comparação entre entidades brasileiras e portuguesas. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 30, n. 2, p. 09-23, maio/agosto, 2011.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makros, 1998.

EMPRESÔMETRO – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Estatísticas**. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

FIGUEIREDO, M. Z. A.; CHIARI, B. M.; GOIULART, B. N. G. Discurso do sujeito coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualitativa. **Distúrbios da Comunicação**, v. 25, n. 1, p. 129-136, abril, 2013.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

FONTENELLE, R. E. S.; MOURA, H. J.; LEOCADIO, A. L. Capital humano, empreendedorismo e desenvolvimento: evidências empíricas os municípios do Ceará. **Revista de administração Mackenzie**, v. 12, n. 15, p. 182-208, set/out, São Paulo, 2011.

FRIGOTTO, G. **Educação e crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). **Pesquisa Anual do Comércio 2015**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

JÚNIOR, P. P. S. L.; VILLELA, L. E.; BARBOSA, J. G. P. Metodologia fuzzy para avaliação de ativos intangíveis empresariais. **Revista de administração FACES Journal**, v. 9, n. 1, p. 33-51, jan/mar, Belo Horizonte, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEFEVRE, F.; LEVEFRE, A. M. C. **Pesquisa qualitativa levada a sério**, 2003. Disponível em: <http://www.fsp.usp.br/~flefevre/Discurso_o_que_e.htm>. Acesso em: 03 mai. 2018.

MATHEUS, L. F. **Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico-financeira: um estudo exploratório de dez usinas paulistas**. Dissertação de mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARTINS, O. S.; MONTE, P. A. Mestres em ciências contábeis: uma análise sob a ótica da teoria do capital humano. **Revista de educação e pesquisa em contabilidade**, v. 3, n. 2, p. 1-22, mai/ago, 2009.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC). **Empresa comercial exportadora – trading company**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/empresa-comercial-exportadora-trading-company>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

ORO, I. M.; NAUE, J.; STÜMER, A. L.; BRITO, F. Egressos em ciências contábeis: análise do desenvolvimento profissional sob o enfoque da teoria do capital humano. **Revista universo contábil**, v. 6, n. 4, p. 35-49, out/dez, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 76-97.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHARF, E. R. A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 14, n. 43, p. 216-233, abr/jun, 2012.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

SCHULTZ, T. W. O desafio da educação superior no Brasil: quais são as perspectivas? In: **19º Congresso luso-brasileiro de política de administração da educação**. Anais. Santos, 1973.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNECK, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, p. 15-26, jan/abr, 2003.